SESIÓN 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS, CLASES DE DISEÑO, ORGANIGRAMA

DESPUÉS DE ESTUDIAR ESTA SESIÓN:

- .Al finalizar la sesión el participante identifica y establece el tipo de organización que se da en una empresa.

SESIÓN
2

2.1 Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan para el logro de sus objetivos. La estructura a elegir dependerá de las prioridades y necesidades de la empresa. La Estructura elegida da orden a la empresa y delimita la responsabilidad del talento humano en cada una de las áreas de la empresa.

Elementos de la Estructura Organizacional:

A. Especialización de actividades.
B. Departamentalización.
C. Cadena de mando y coordinación de actividades.
D. Tramo o amplitud de control.
E. Centralización y descentralización de la toma de decisiones.
F. Formalización o estandarización de actividades.

A. Especialización de actividades

Es la consecuencia de dividir el trabajo en tareas más simples para que puedan ser ejecutadas con precisión. Al agruparlas en unidades organizativas se crea la departamentalización. Este proceso de buscar eficiencia (bajar costos) y eficacia (cumplir metas) en la distribución y asignación del trabajo genera la especialización horizontal o vertical:

- **Especialización Horizontal,** ocurre cuando se detecta la necesidad de mejorar la eficiencia del trabajo (mejorar calidad, bajar costos). Se dividen aún más las actividades (a través de departamentos o secciones) en el mismo nivel (crecimiento horizontal).

- **Especialización Vertical,** ocurre cuando se detecta la necesidad de mejorar la calidad de la supervisión para cumplir las metas u objetivos de la organización (eficacia), se establece la jerarquía (supervisor) y como consecuencia se aumenta el número de niveles en la organización (crecimiento vertical).

Es importante definir con criterios de optimización el grado de especialización de las tareas que necesita para el desempeño de las personas en sus actividades, con el propósito de garantizar una mayor eficacia de las personas y una mayor competitividad para la organización.

La Estructura Organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan para el logro de sus objetivos. La estructura a elegir dependerá de las prioridades y necesidades de la empresa.

B. Departamentalización

Es la agrupación de la división del trabajo garantizando homogeneidad y equilibrio, como resultado de la especialización. La homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso, para el mismo cliente en el mismo lugar. El objetivo es buscar la eficiencia.

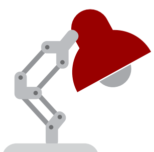
El término de departamento, área, división, sección o segmento distinto de una empresa se emplea con un sentido genérico o de aproximación. En algunas empresas, la terminología de toma en serio e indica relaciones jerárquicas bien definidas. En otras es casual y poco ordenada.

Los principales tipos de Departamentalización son:

a. Por Funciones.
b. Por Productos (o Servicios).
c. Por Ubicación Geográfica.
d. Por Clientes.
e. Por Tiempo.
f. Por Proceso
g. Por Proyectos
h. Por Matriz (Matricial)

Con frecuencia las organizaciones grandes combinan la mayoría de estas formas de departamentalización o todas ellas.

La Departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un medio para organizar las actividades de la empresa, con el fin de facilitar la consecución de sus objetivos. Tampoco es la solución ideal, pues la separación de actividades puede generar problemas cuya coordinación es difícil de solucionar.



La Departamentalización, es la agrupación de la división del trabajo garantizando homogeneidad y equilibrio, como resultado de la especialización. La homogeneidad se logra cuando se reúnen en una misma unidad todos los que estén ejecutando el mismo trabajo en el mismo proceso, para el mismo cliente en el mismo lugar.

a. Por Funciones.
Consiste en la agrupación de actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales que se desarrolla dentro de la empresa. Desde el punto de vista de que cualquier empresa comprende la creación o incremento de alguna utilidad, búsqueda de consumidores o clientes, obtención de recursos financieros, nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en los departamentos de: Producción, Ventas y Finanzas.

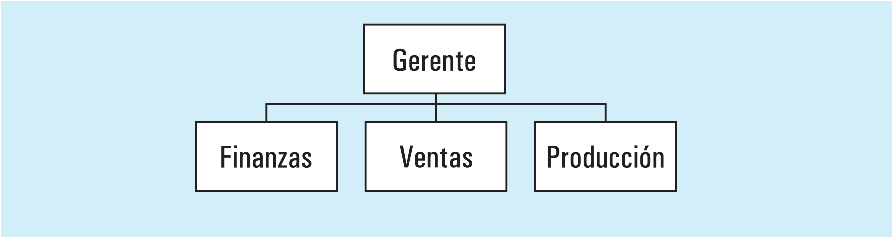
La departamentalización por funciones es el criterio más utilizado, sin embargo, las funciones básicas de una empresa pueden diferir entre ellas.

Ventajas:

- Agrupa a varios especialistas bajo una misma jefatura.
- Permite la economía de escala por la integración.
- Concentra la competencia y simplifica la capacitación.
- Indicada para situaciones estables y tareas rutinarias.
- Refleja un elevado nivel de auto-orientación y de introversión administrativa.

Desventajas:

- Reduce la cooperación interdepartamental, crea barreras entre ellos.
- Es inadecuado cuando la tecnología y el entorno son imprevisibles.
- Dificulta la adaptación y flexibilidad. No cuenta con lo que sucede fuera del departamento (enfoque introvertido).
- Las personas se enfocan a sus propias especialidades y no al objetivo global de la empresa.



b. Por Productos (o Servicios).

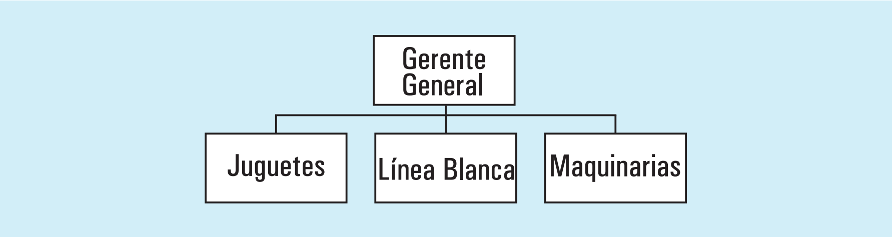
Se indica para circunstancias estables y de poco cambio que requieran de un desempeño constante de tareas rutinarias. Se aconseja para empresas con poca línea de productos que permanezcan inalteradas por largo tiempo. Refleja un alto nivel de auto orientación y de introversión administrativa (preocupación de la empresa en su propia estructura).

Ventajas:

- Establece responsabilidad por producto o línea de productos.
- Facilita la coordinación interdepartamental.
- Facilita la innovación. Indicada para ambientes cambiantes.
- Permite flexibilidad. Su tamaño no interfiere con la estructura.

Desventajas:

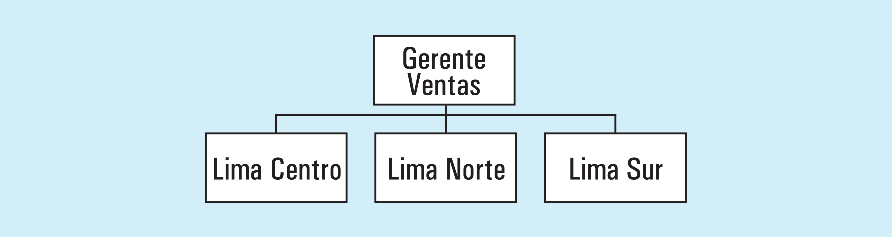
- No concentra especialistas, por ello provoca duplicidad de órganos (aumento de costos).
- Enfatiza la coordinación en detrimento de la especialización.
- No es bueno para ambientes estables y pocos productos, por el costo operacional elevado.
- Ello provoca temor e inestabilidad al personal.



c. Por Ubicación Geográfica.
Denominada departamentalización territorial o regional o por ubicación geográfica.
Requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la ubicación donde se desempeñará el trabajo, o con un área de mercado a ser servida por la empresa.
Se utilizan generalmente en empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Atractiva para empresas de gran escala y cuyas actividades están geográficamente dispersas.

Ventajas:
- Si el éxito depende de su ajuste a las necesidades locales o regionales.
- Motiva a pensar en el éxito del territorio.
- Cada división opera independientemente para adaptarse a las diferencias territoriales.

Desventajas:
- Deja en segundo plano la coordinación de las actividades organizacionales.
- Ocurre principalmente en las áreas de Marketing y Producción.



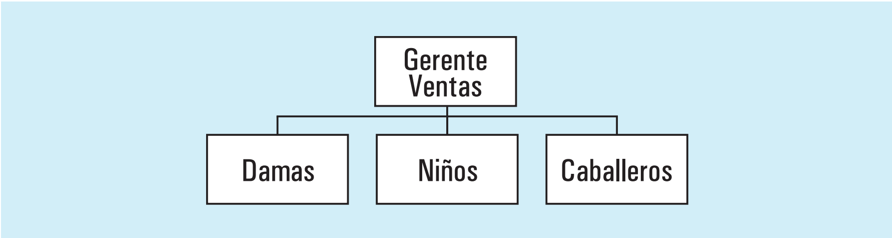
d. Por Clientes.
Involucra la diferenciación y la agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo.
Constituyen la base de la departamentalización las características de los clientes (edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, Etc.).

Es un criterio importante cuando la organización trata con clases de

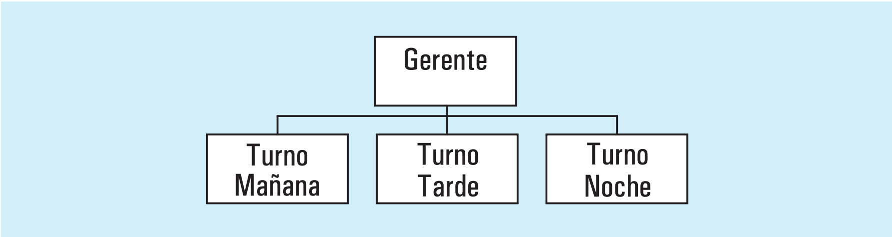
clientes con diferentes características y necesidades. La estructura orientada al cliente es la más adecuada cuando los clientes requieren métodos y características de ventas diferentes, características de productos distintas y a veces servicios organizacionales diferentes.

Ventajas:
- Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más importante.
- Si el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos que varían según las características del cliente.
- Permite que concentre sus conocimientos según las exigencias de los canales del mercado.

Desventajas:
- En vista de la preocupación compulsiva por el cliente, las demás actividades pueden volverse secundarias.
- Los demás objetivos de la organización pueden ser sacrificados en función de la satisfacción del cliente.



e. Por Tiempo.
Consiste en la agrupación de las actividades sobre la base de tiempo. Se utiliza este criterio, cuando por razones económicas o tecnológicas se requiere aprovechar al máximo el tiempo.



f. Por Proceso
Denominado también "Por Procesamiento" o "Por Equipo". Se utiliza con frecuencia en las empresas industriales, en los niveles más bajos de la estructura de las áreas productivas o de operaciones.

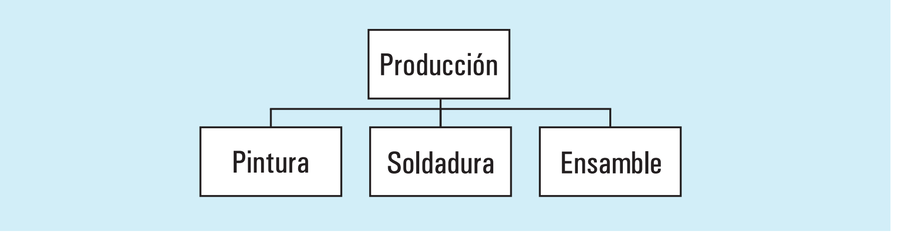
La diferenciación y agrupación se lleva a cabo por medio de la secuencia del proceso productivo u operacional, o aún por medio del arreglo y disposición racional del equipo utilizado.

Es el proceso de producción de los bienes o servicios que determina la estrategia de diferenciación y agrupación.

El proceso se entiende como una serie de actividades que proveen valor a un cliente. El cliente del proceso no es necesariamente un cliente externo, puede ser interno.

Ventajas:
- La tecnología es el punto de referencia para la agrupación de unidades y posiciones.
- Busca extraer ventajas económicas ofrecidas por la propia naturaleza del equipo o de la tecnología.

Desventajas:
- Cuando la tecnología utilizada altera el proceso productivo, peca de falta de flexibilidad y adaptación.
- El desarrollo tecnológico provocan cambios en el Equipo (hardware), en el Proceso (software).
- Acarrea la reducción (downsizing) de su área y su descentralización con respecto a los usuarios.



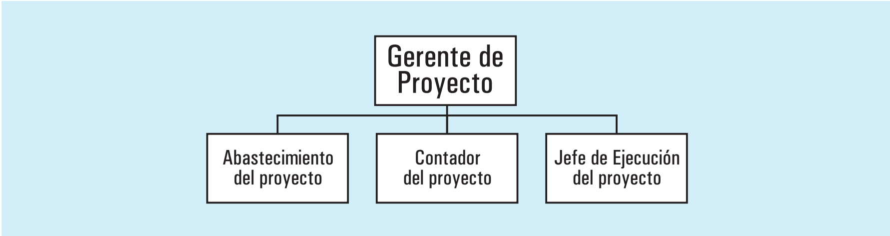
g. Por Proyectos
Implica la diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativos a uno o varios productos de la empresa. Utilizada en empresas de gran tamaño, cuyos productos implican gran concentración de recursos y tiempo prolongado para su producción Como los astilleros, las obras de construcción civil (edificios) o industrial (fábricas e hidroeléctricas).

Como el producto es de gran tamaño, exige planeación individual y detallada: Unidades y grupos de empleados son destacados y concentrados con los recursos necesarios, durante largos períodos de tiempo en esos proyectos específicos.

Ventajas:
- Gran concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige fechas y plazos determinados.
- Cada proyecto tiene su ciclo de vida específico. Es orientado hacia los resultados.

Desventajas:

- Cada proyecto es único e inédito. Implica muchas habilidades y conocimientos dispersos.
- Cuando termina un proyecto, puede verse obligada a despedir personal o a paralizar maquinaria o equipos.
- Provoca una fuerte dosis de ansiedad y angustia en las personas por la imprevisibilidad del futuro en el empleo.



h. Por Matriz (Matricial).

Se organiza tomando dos criterios a la vez. Por ejemplo tomando como base un criterio Administrativo y también un criterio Técnico: Funciones y Productos; Funciones y Área Geográfica; Funciones y Proyectos. Etc. Es muy utilizada por las empresas transnacionales y en red.

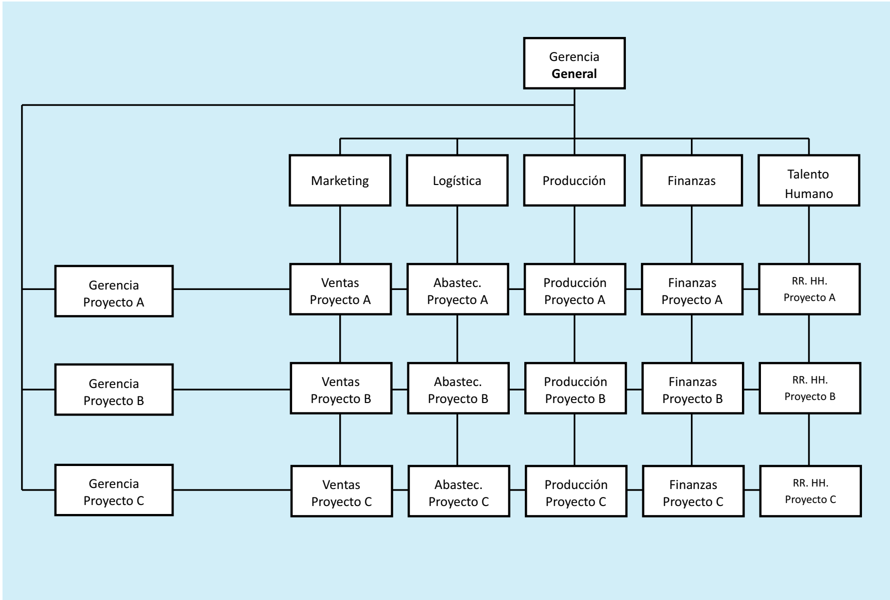
Esta estructura puede combinar lo mejor de ambas estructuras. Por ello, las estructuras matriciales se utilizan con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar los puntos fuertes, así como compensar las debilidades, de las estructuras funcionales, divisionales y burocráticas. Es muy importante tener claro quién es el responsable.

Ventajas:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto.
- Existe posibilidad de desarrollo profesional en dos sentidos.

Desventajas:

- Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.
- Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.

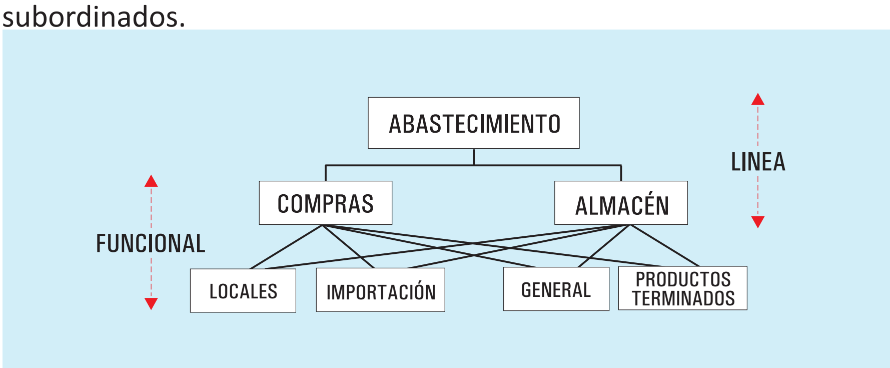


C. Cadena de mando y coordinación de actividades.

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores de la organización. Indica al empleado ante quién es responsable y a quién deberán recurrir cuando tengan problemas.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes de la persona que ocupa una posición administrativa, para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas. En la cadena de mando existen dos tipos de autoridad: Autoridad lineal y Funcional:

La autoridad lineal es una consecuencia del principio de "Unidad de mando". Significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.
La autoridad funcional aplica el principio de la "especialización". Mediante el cual, los especialistas comparten la autoridad sobre los subordinados.



D. Tramo o amplitud de control.

Es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. Y que éste puede supervisar con eficacia y eficiencia.

La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia al determinar el número de subordinados directos que pueden atender una unidad orgánica, pues hacerlo de manera efectiva exige mayor concentración.

A medida que un gerente asciende por la escala jerárquica de la organización, tiene que atender una mayor diversidad de problemas complejos y mal estructurados, por lo cual los ejecutivos deberán tener un alcance de control más pequeño que los gerentes del nivel medio y en forma similar, los gerentes de nivel medio requerirán un alcance más modesto que los supervisores. Cuanto mayor grado de capacitación y experiencia posean los subordinados, tanto menos supervisión directa necesitan.

E. Centralización y descentralización de la toma de decisiones.

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles de la organización.

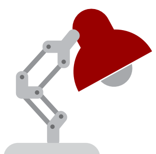
La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización. El acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado para el cumplimiento de actividades específicas se llama Delegación.

Es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, ya que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar totalmente todas las actividades de una organización. Se delega el trabajo con autoridad y responsabilidad equivalentes, aunque nunca se puede inhibir de la responsabilidad final respecto a los resultados. En todo caso se comparte.

La Responsabilidad es la exigencia que tiene todo trabajador u órgano administrativo de cumplir las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a su superior correspondiente.

F. Formalización o estandarización de actividades.

La formalización se refiere al grado en que las actividades de una organización están estandarizadas y medida en la cual el



La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia al determinar el número de subordinados directos que pueden atender una unidad orgánica, pues hacerlo de manera efectiva exige mayor concentración.

comportamiento de los empleados se guía con una serie de reglas y procedimientos.

En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos está relativamente no estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

Muchos confunden el término "legalización" o formalidad empresarial (estar inscritos en el R.U.C., emitir comprobantes de pago y presentar sus declaraciones de tributos todos los meses) con formalización o Normalización de las Actividades.

2.1.1. La Estructura de la Empresa según Mintzberg

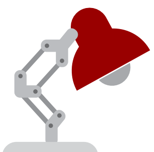
Henry Mintzbgerg considera que toda organización está formada por 5 grupos necesarios para el buen funcionamiento de la misma:

1. Ápice estratégico
2. Tecnoestructura
3. Staff de apoyo
4. Línea media
5. Núcleo operativo

El Ápice estratégico está situado en la cúspide de la pirámide y está formado por el conjunto de personas que se encargan de realizar las tareas de dirección de la organización. A su vez coordinan al resto de grupos que integran la misma.

Aquí se encuentra la alta dirección de la empresa, la cual tiene una responsabilidad global. La función esencial consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos; tienen diversas tareas: supervisión directa, relación con el entorno y formulación de la estrategia a seguir.

La Línea media está formada por el conjunto de trabajadores que ocupan puestos de mandos intermedios en la empresa. Son los encargados de organizar el trabajo de los obreros, a la vez que supervisan a éstos y unen la base de la organización con el ápice estratégico.



En las organizaciones con una alta formalización, se cuenta con descripciones de puestos explícitas, muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, los empleados tienen una cantidad mínima de discreción sobre lo que tiene que hacerse, cuando debe hacerse y como se llevará a cabo.

Línea media, son los directivos que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones. Entre sus funciones tenemos: enlace vertical ascendente y descendente, enlace horizontal entre ellos, tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad.

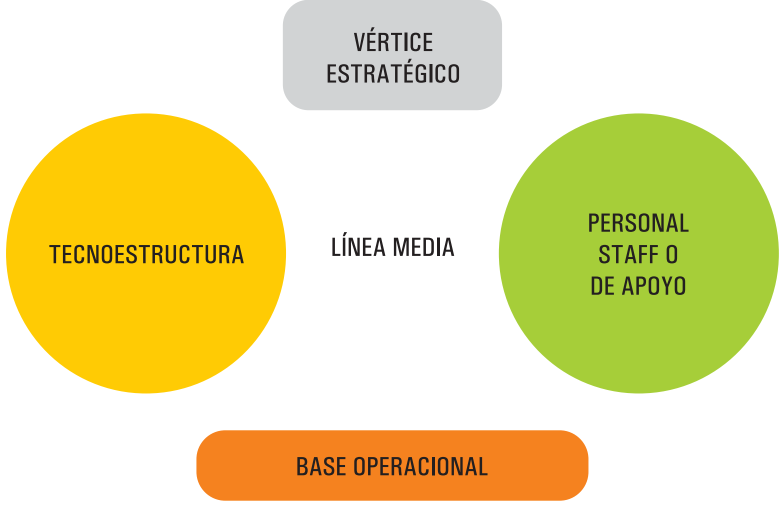
El Núcleo de Operaciones comprende el conjunto de operarios que se encargan directamente de la producción tangible o intangible. Es el encargado del trabajo básico de producción. Las funciones básicas que desarrollan son: aprovisionamiento de inputs, producción, comercialización y apoyo a las funciones previas.

La Tecnoestructura se encarga de realizar los procesos de normalización en la empresa. Está formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican. Puede haber dos tipos:

- Analistas de adaptación: Se ocupan de estudiar los cambios necesarios que hay que introducir en la organización.
- Analistas de control: Su función consiste en la búsqueda de estabilidad y normalización de las pautas de la actividad de la empresa.

El Staff de apoyo está integrado por el grupo de personas que se encuentran especializadas en determinadas tareas que la empresa necesita.

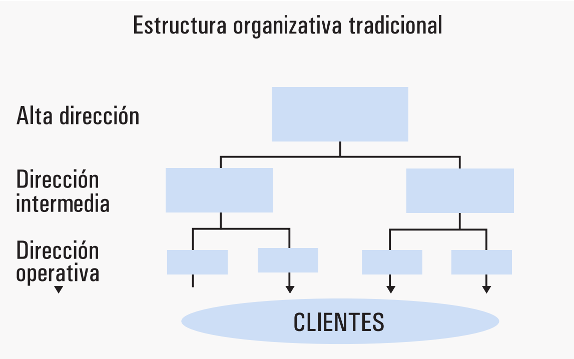
Este un conjunto de unidades especializadas no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.

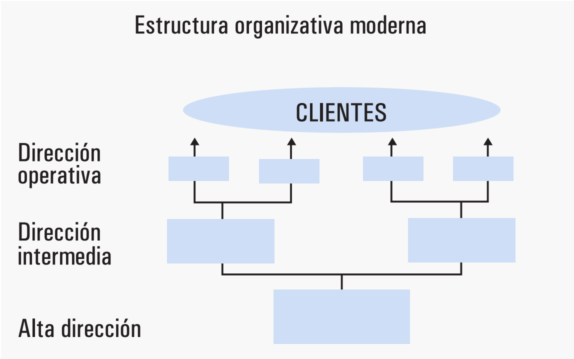


2.2. Nuevos Modelos Organizativos.

La organización vertical que tiene la forma piramidal al representar los diferentes niveles jerárquicos, es conocida como la Estructura Organizativa Tradicional.

La organización en su orientación hacia la competitividad y al cliente no sólo ha achatado (pocos niveles jerárquicos) su estructura sino que lo ha invertido. Los directivos trabajan para los colaboradores, los colaboradores trabajan para alguien más importante: El Cliente. A pesar que no hace ningún cambio en la estructura, la orientación al cliente es la mejor forma de comprender a la estructura organizacional.





2.2.1 La Organización Horizontal

Está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que le permite entregar el máximo valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas.

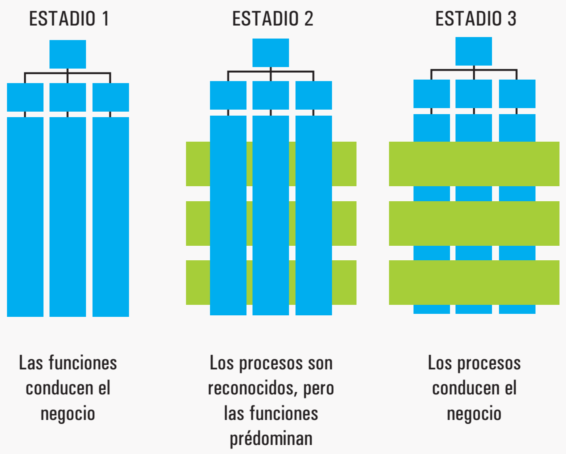
La gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano del Director deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente. De forma que el trabajo que no aporta valor añadido, desaparece. Elimina en gran parte tanto la jerarquía como las fronteras funcionales y departamentales.

Trabajo de equipos multidisciplinarios encargados de realizar procesos básicos, tales como desarrollo de productos o generación de ventas. La organización podrá tener tan solo tres o cuatro niveles gerenciales entre el presidente y el personal general. Las compañías se organizan en torno a procesos- el desarrollo de nuevos productos, por ejemplo- en vez de operar en torno a tareas más estrechas, como predecir la demanda del mercado para un nuevo producto (la función).

El desempeño tendrá objetivos ligados a la satisfacción del cliente en lugar de concentrarse en la rentabilidad o el valor de las acciones (éstas vendrán como valor añadido). El personal es recompensado no sólo por su rendimiento individual, sino por el desarrollo de sus habilidades y por el desempeño de equipo.

Este tipo de organización entraña una importante transformación cultural. Es preciso cambiar los procesos y eliminar el trabajo innecesario, pues de lo contrario el viejo sistema retornará. El Proceso -base de este tipo organización- por su complejidad se estudiará exclusivamente en una sesión posterior.

DE LA ORGANIZACIÓN VERTICAL A LA HORIZONTAL



2.2.2 La Organización en Red

Buscan la eficiencia por la reducción de los costos, el control por la adquisición de mucha información, la potenciación de la creatividad e innovación, y la estabilidad.

Asimilan sobre todo la tecnología de internet, la informática y la telecomunicación. Eso le permite hablar y establecer no sólo una intranet o una red interna, sino de red de redes. En ella se involucran muchas empresas vertical y horizontalmente, interna (Enterprice Resource Planning o ERP) y externamente (e-business). Tiene un total aplanamiento jerárquico, puesto que deriva su autoridad más del conocimiento que de la posición.

La colaboración ocupa un lugar principal, y las relaciones externas tienen tanta importancia como las relaciones internas. Se orientan

básicamente hacia la ejecución de proyectos empresariales. Empresas trabajando en colaboración. Implica alto grado de compromiso y confianza del personal, y una comunicación inter e intra empresarial con flujos de información permanente y masiva.

No cabe duda, que es imprescindible trabajar las disciplinas señaladas en Organizaciones en Aprendizaje. Disciplinas que se trabajan persona a persona, y preparan a las personas, tanto en las nuevas aptitudes, como en las actitudes y valores.

Los principios fundamentales:

- Existencia de equipos que se auto organizan
- Coexistencia estructura jerárquica con organizaciones reticulares informales, abiertas, no jerarquizadas.
- Directivos adaptados a visión global de la empresa y a las condiciones para su desarrollo que intentan que los demás compartan la visión.
- Autoridad de los directivos basada en su aptitud para comprometerse personalmente, por encima de su competencia técnica.



No cabe duda, que es imprescindible trabajar las disciplinas señaladas en Organizaciones en Aprendizaje. Disciplinas que se trabajan persona a persona, y preparan a las personas, tanto en las nuevas aptitudes, como en las actitudes y valores.

2.2.3 La Organización Circular.

El concepto de organización circular se publicó por primera vez en 1981.
Desde entonces ha sido aplicado en docenas de corporaciones y como en una docena de oficinas gubernamentales y del exterior.
El concepto de organización circular fue desarrollado originalmente para atender una serie de percepciones acerca de las necesidades organizacionales:

- Para hacer operativa la democracia organizacional.
- Para aumentar la disposición, la voluntad, y las habilidades de las

organizaciones para el cambio.
• Para mejorar la calidad de vida laboral. Ejemplo: Empresa Google Inc.

La idea central de una organización circular es que cada persona en posición de mando, cada administrador, o supervisor es provista de una Junta Directiva.

Consideremos la composición de estas juntas, sus responsabilidades y finalmente como operan. Noten que su participación en las juntas, los gerentes con excepción de aquellos en la parte superior o inferior de la organización, interactúan con cinco niveles de gerencia:

• Dos niveles hacia arriba (en las juntas de sus superiores) a su nivel, y dos niveles más abajo (en las juntas de sus subordinados).
• Esta interacción hace que la organización logre un grado de coordinación e integración de las gerencias, que muy rara vez pueden lograr las organizaciones convencionales.



2.3. El Organigrama

El Organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización.

Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes.

Organigrama es la denominación más común de este tipo de representación gráfica, pero también se les conoce como organograma, gráfica de organización, pirámide de cargos, diagrama de organización o diagrama de estructura. El uso de estos diagramas atiende básicamente a dos aspectos importantes de la estructura de la organización:

Como herramienta de comunicación, puede ser utilizado para:

- Informar a los miembros de la organización la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura.
- Proveer un cuadro global de la estructura (Niveles Directivo, Ejecutivo y Operativo).
- Facilitar a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma. .
- Facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la escala organizativa.
- Informar a terceros.
- Como herramienta de análisis, puede ser utilizado para:

  · Fallas de control interno.
  · Departamentalización inadecuada.
  · Falta de unidad de mando.
  · Superposición de funciones.
  · Relación de dependencia confusa.
  · Situaciones de subordinación unitaria.
  · Indefinición de los niveles.
  · Confusión sobre el tipo de autoridad.
  · Estructura desequilibrada.
  · Ámbito de control excesivamente amplio.
  · Inadecuada asignación de niveles.
  · Designación confusa de las funciones.

2.3.1 Limitaciones:
La simplicidad es la primera limitación que es preciso asumir aún con el riesgo de que la información acerca de la estructura sea incompleta. El diagrama representa parcialmente la estructura formal de la organización, ya que por razones de conveniencia gráfica o por imposibilidad de su representación no se incluye cierto tipo de información.

La segunda limitación se origina en la necesidad de que el organigrama debe estar permanentemente actualizado. Si no se hiciera, se corre el riesgo de convertirlo en herramienta de resultados negativos.

Efectivamente, cualquier cambio en la estructura transforma en obsoleto el diagrama vigente, y si el mismo sigue siendo utilizado sin ser modificado hará que sus propósitos de comunicación se distorsionen. Entre las consecuencias negativas más inmediatas de un organigrama obsoleto, tendremos las de confundir y de dar lugar a conflictos entre los miembros de la organización. El único medio para combatir esta influencia negativa es mediante su actualización

El diagrama representa parcialmente la estructura formal de la organización, ya que por razones de conveniencia gráfica o por imposibilidad de su representación no se incluye cierto tipo de información.

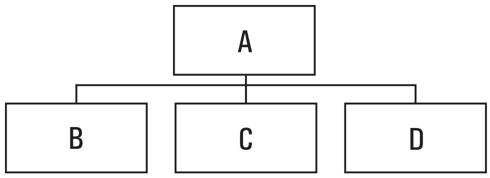
permanente, propósito éste que únicamente puede ser logrado si se asigna dicha responsabilidad a un cargo que, de acuerdo con las funciones que cumpla, cuente con la información actualizada para hacerlo.

2.3.2 Técnicas de Diagramación.

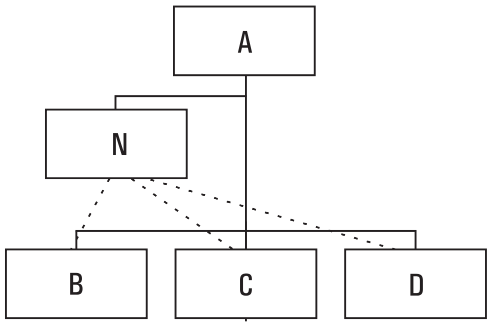
Las técnicas para el diseño de organigramas distan mucho de ser universales y éstos pueden adoptar variadas formas (horizontales, verticales, tipo trébol, tipo pye, etc.).

Para nuestro fin daremos a conocer los acuerdos de uso más difundidos sobre el tema:

- Cada área, órgano, dependencia o unidad orgánica, se representa por un rectángulo.
- La relación jerárquica entre unidades se representa por líneas rectas o continuas. Por ejemplo en la figura siguiente, la unidad A tiene autoridad lineal o jerárquica sobre las áreas B, C y D.



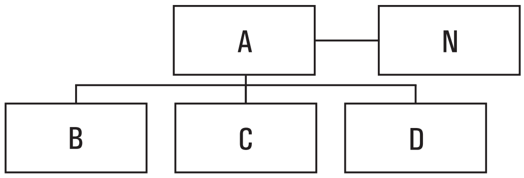
- Las unidades con autoridad lineal y de semejante estrato se localizan a la misma altura, como son los casos de las dependencias B, C y D de la Figura. La altura, empero no indica jerarquía cuando se grafica unidades asesoras, de apoyo o de servicios (en la figura N es una unidad de Apoyo).
- La autoridad funcional se representa por líneas de puntos. Se utiliza sólo en los casos especiales en que se quiere poner en evidencia tal tipo de vínculo.



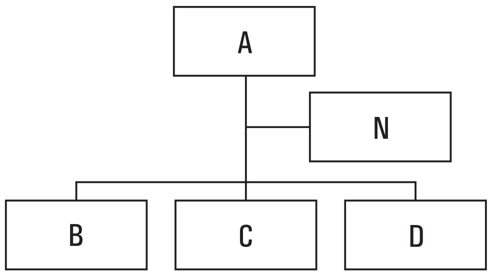
- Las unidades orgánicas que ejecutan actividades básicamente asesoras (Staff) se ubican en la parte derecha de la línea central que baja de la Unidad Orgánica de más alto nivel.

- Las áreas asesoras se unen a la unidad orgánica por una línea horizontal. Esta comunicación indica que tales unidades no cuentan con autoridad lineal ni funcional.
- La ubicación del Asesor puede ser de la siguiente manera:

Si sirven exclusivamente a determinada dependencia, se ligan directamente a ella, ubicándose a su derecha.



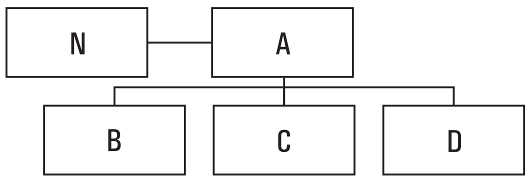
- Si se prestan asesoría a diversas unidades dependientes de una tercera, se ligan directamente a la respectiva línea de autoridad, situándose al lado derecho del diagrama. En la Figura, la unidad N asesora, aparte de A, a las unidades B C y D.



- Las dependencias cuyas labores son preponderantemente de apoyo o de servicio se localizan hacia el lado izquierdo de la línea de autoridad de la unidad mayor a la que sirven.

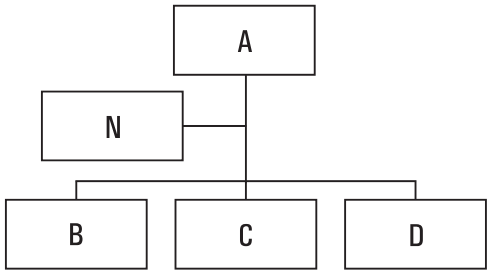
- Se grafican por lo general bajo las siguientes pautas:

Cuando determinada unidad apoya o sirve exclusivamente a otra, se les relaciona directamente con una línea horizontal. En la siguiente figura, la unidad N apoya o sirve exclusivamente a la unidad A.

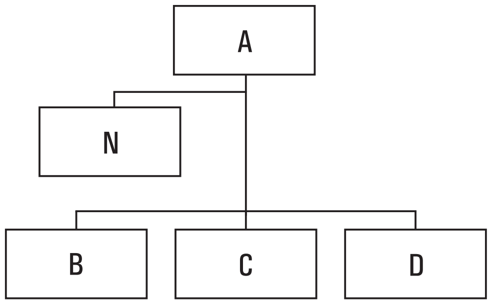


- Si el área de apoyo o servicio no cuenta con autoridad funcional, se vinculará a la línea de autoridad a que se sujeta, por el lado derecho del rectángulo respectivo. En la siguiente figura la unidad N es de apoyo y servicio, pero no cuenta con jurisdicción funcional como las

dependencias B, C y D con quienes coordina cumpliendo sólo las indicaciones de A.



• Si tienen autoridad funcional como las otras unidades de línea, se liga a la línea de autoridad por la parte superior de su respectivo rectángulo. En la Figura, la unidad N es de apoyo o servicio y comparte autoridad funcional con las unidades B, C y D.



2.3.4 Tipos de Organigrama.
a. Por su Naturaleza
b. Por su Finalidad
c. Por su Ámbito
d. Por su Contenido
e. Por su Presentación o Disposición Gráfica

a. Por su Naturaleza
• Micro Administrativos: Una sola Organización
• Macro Administrativos: Involucra a más de una organización
• Meso Administrativos: Dos o más Organizaciones de un mismo Sector o Actividad (especialmente utilizado en el sector público).

b. Por su Finalidad
• Informativo: Para el público, deben ser generales.
• Analítico: Muestra información o datos específicos
• Formal: Aprobado.
• Informal: Falta aprobación por la alta Dirección.

c. Por su Ámbito

- Generales: Toda la Organización con información hasta determinado nivel jerárquico.
- Específicos: Muestran sólo la estructura de un área de la organización.

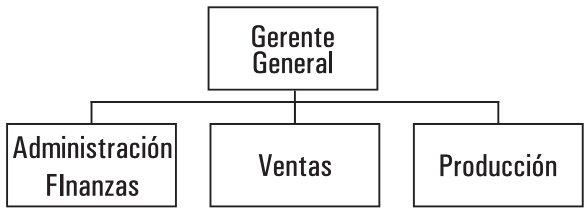
d. Por su Contenido

- Integrales o Generales: Muestra toda la Organización con sus relaciones de dependencia.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas las unidades y sus interrelaciones (para capacitación).
- De Puestos, Plazas y Unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias.

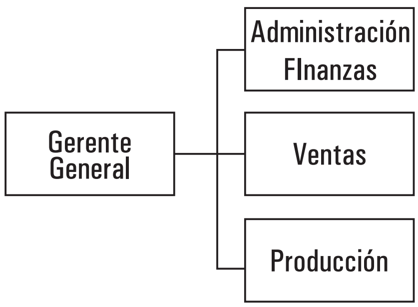
e. Por su Presentación o Disposición Gráfica

- Vertical: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo.
- Horizontal: Presentan las unidades de izquierda a derecha.
- Semicircular: La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.
- Circular: La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.
- Escalar: La cuadrícula de la unidad de mayor jerarquía es más grande.
- Radial: La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.
- Ideológico: Representación utilizando nuestra imaginación.

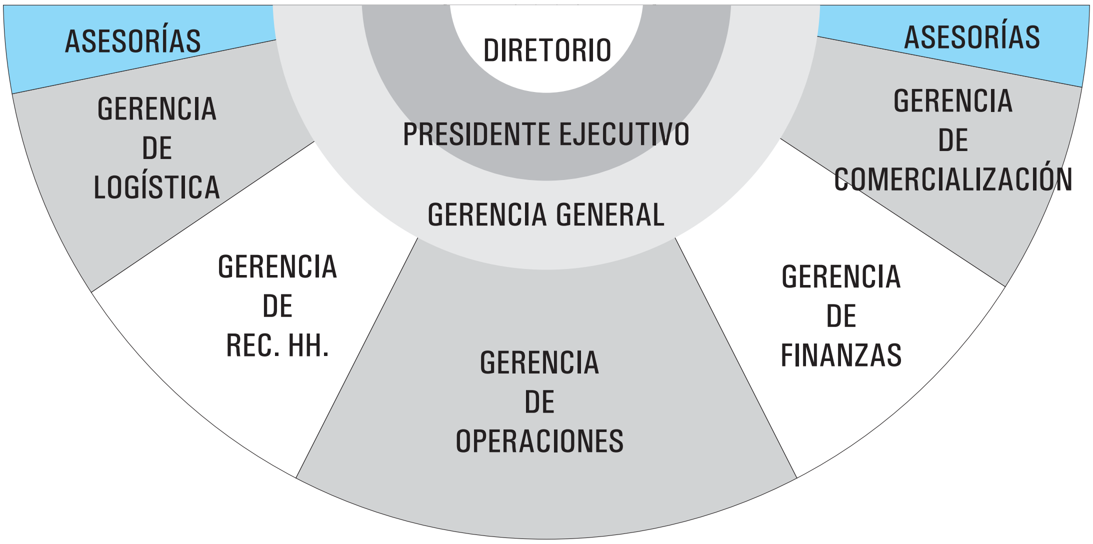
- **Vertical:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo.



- **Horizontal:** Presentan las unidades de izquierda a derecha.

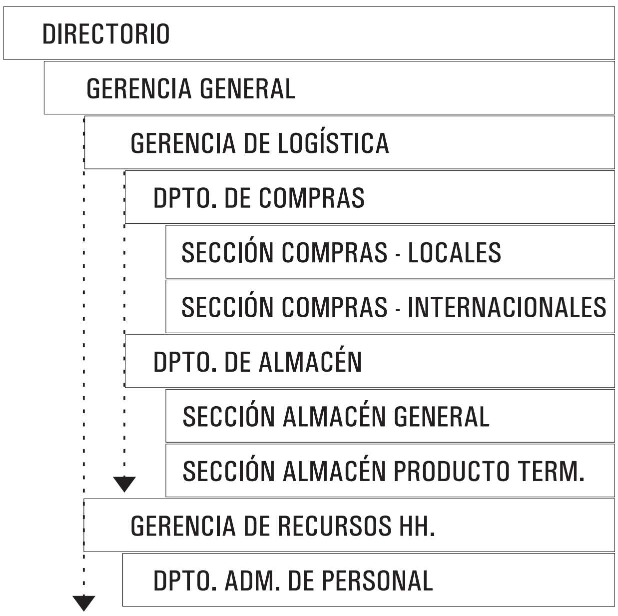


- **Semicircular:** La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.

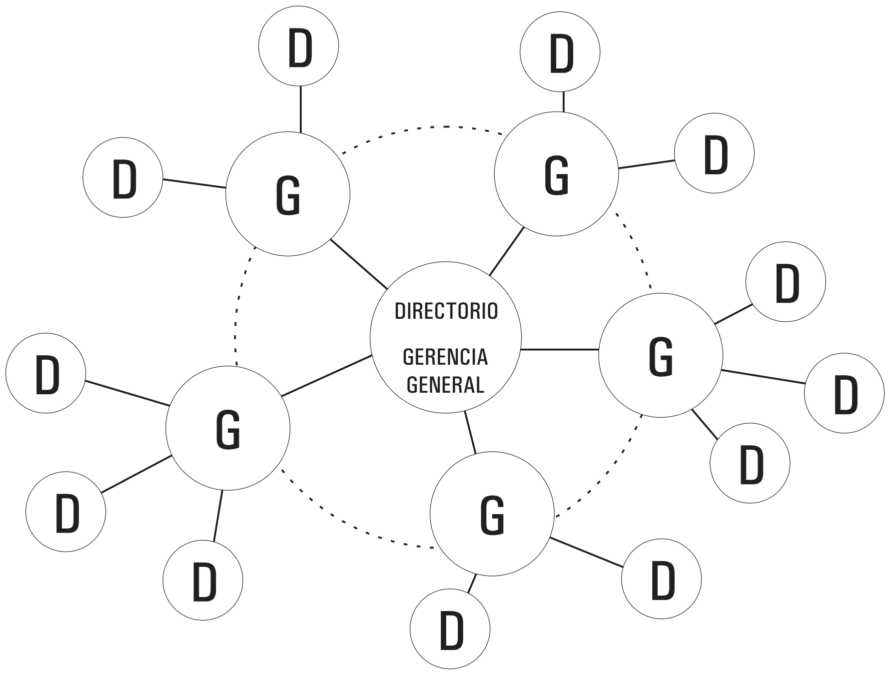


- **Circular:** La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.

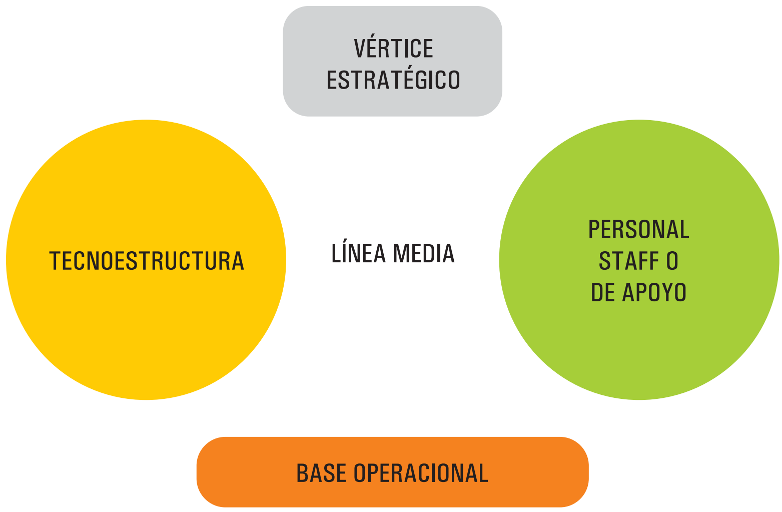
- **Escalar:** La cuadrícula de la unidad de mayor jerarquía es más grande.



- **Radial:** La unidad de mayor jerarquía se ubica en el centro.



- Ideológico: Representación utilizando nuestra imaginación.



CASO

Caso Arbietro

Arbietro S.R.L. es una empresa ubicada en Arequipa, que se dedica a la producción y comercialización de bolsas plásticas de distinto tamaño y espesor para supermercados, comercios y tiendas de todo el país. Las bolsas se fabrican en el local de la empresa y el proceso productivo implica la compra de materia prima en el exterior e insumos (tintas, por ejemplo) en la ciudad; la fabricación de la bolsa y la impresión del logo del cliente o lo que éste desee. La empresa entrega la mercadería en el domicilio del cliente, para lo cual dispone de dos camionetas.

La empresa ocupa a 44 personas y es asesorada por el contador Martín Rivero para la liquidación y el pago de impuestos y aportaciones sociales. La dirección está formada por Jorge Bravo y Raúl Valiente.

De la dirección dependen:
El departamento de Producción a cargo de Raúl Valiente y del que dependen dos secciones: Fabricación, a cargo del proceso productivo e integrada por un jefe y 7 operarios y almacén, encargada del almacenamiento y custodia de las materias primas y productos terminados, así como de la preparación de los pedidos para ser entregados a los clientes. La sección está integrada por un jefe y dos auxiliares.

El departamento de Ventas, a cargo de Jorge Bravo, del que depende la sección Ventas, integrada por un jefe y 13 vendedores (7 para Arequipa y 6 para otras ciudades). Asimismo, dependen directamente del jefe del departamento 4 auxiliares de compras que se encargan de las compras de la empresa (materias primas, papelería, compras menores) y 2 auxiliares de mantenimiento que se encargan de las reparaciones de la maquinaria y de las camionetas de la empresa.

La sección de Finanzas, integrada por el Sr. Diego Lagos, de quien dependen en forma directa 9 auxiliares y 3 choferes. Los choferes están encargados de manejar las 2 camionetas de la empresa y entregar las mercancías a los clientes. Los auxiliares se encargan indistintamente de facturar, registrar y cobrar las ventas; registrar las compras y pagar a los proveedores; liquidar y pagar los sueldos; preparar la información necesaria para la liquidación de los impuestos y aportaciones sociales.

Como la materia prima usada en la fabricación de las bolsas es un producto derivado del petróleo, el alza en el precio de éste provocó un aumento en el costo de la materia prima que no se pudo trasladar a los precios de venta para no perder competitividad, con lo que el margen de ganancia de Arbietro

CASO

Caso Arbietro

Caso Arbietro

disminuyó y puso en evidencia problemas que la buena marcha de los negocios hizo que se descuidaran.

Raúl Valiente planteó su preocupación: la calidad de la materia prima no es la misma de antes y parece que nadie se preocupa y los clientes comenzaron a quejarse. Por su parte, Jorge Bravo se preocupaba del tema de importaciones. "Los auxiliares no toman ninguna decisión respecto a las importaciones, tengo que hacerlo yo en lugar de preocuparme por conseguir nuevos clientes o nuevos negocios "- planteó. También comentó: "el jefe de la sección Ventas no puede supervisar bien a todos los vendedores y estos cometen errores sea en el precio de venta como en el tipo de bolsas".

Luego de un problema especialmente grave con un cliente, los dos directores se reunieron y comentaron: - Lo que pasa – dijo Raúl - es que crecimos mucho... ¿Te acuerdas cómo empezamos? Quién iba a decir a donde llegaríamos....Estábamos sin trabajo, no teníamos idea qué hacer, y surgió esto de las bolsas y probamos a ver qué pasaba sin pensarlo mucho, y la verdad es que nos fue bien y pudimos darle empleo a amigos que estaban como nosotros.

- Sí - contestó Jorge- Tienes razón. A medida que surgían problemas o nuevas tareas que no podíamos cumplir contratábamos más gente.
- En general, ¡hemos contratado a todos nuestros amigos! Sólo por eso vale la pena llevar adelante la empresa.

- Pero antes ganábamos más que ahora... Será la crisis o lo que sea, pero tengo la sensación que antes no trabajaba tanto y ganaba más.

- Así es... ahora estamos todos atareados, pero las ganancias terminan por ser menores. No podemos seguir así... ¿Por qué no le pedimos al contador algún asesoramiento? Ha insistido tantas veces con que tenemos que organizarnos mejor y en especial que tenemos que informatizar los procesos...Y él sabe de eso: hace muchos trabajos de organización de empresas.

ACTIVIDAD 2

EXPERIMENTAR

Videos de apoyo al aprendizaje:

¿Por qué necesitas una estructura organizacional?	Tipos de Organigramas:	Organización según el modelo de H. Mintzberg

Te atreves a:

1. Diagramar el organigrama de la estructura organizativa actual de Arbietro S.R.L.

2. Explicar las fortalezas y las fallas de la estructura organizativa actual de la empresa.

3. Diagramar un nuevo organigrama que refleje las recomendaciones que Ud. formule en los aspectos estructurales.